



Consejo de Administración

346.ª reunión, Ginebra, octubre-noviembre de 2022

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Auditoría y Control

Fecha: 12 de septiembre de 2022

Original: inglés

Octavo punto del orden del día

Resumen de los resultados de la evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT

Finalidad del documento

En el presente documento se proporciona al Consejo de Administración un resumen de los resultados de la evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT, que abarca el periodo 2017-2021. Se invita al Consejo de Administración a que apruebe las recomendaciones contenidas en el presente informe (véase el proyecto de decisión que figura en el párrafo 45).

Objetivo estratégico pertinente: Todos los objetivos estratégicos.

Resultado más pertinente: Resultado funcional B: Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización.

Repercusiones en materia de políticas: Sí. Trabajos que abarcan los diferentes resultados en materia de políticas que tratan sobre cuestiones relacionadas con el trabajo decente y la productividad.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Pudiera ser necesario introducir cambios en la asignación de recursos dentro del límite del nivel presupuestario aprobado de la OIT.

Seguimiento requerido: Sí.

Unidad autora: No procede.

Documentos conexos: [GB.331/PFA/8](#); [GB.346/PFA/6](#); [GB.346/PFA/9](#)

▶ Introducción

1. La presente evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT da cumplimiento a la decisión de facilitar una valoración independiente de dicha función cada cinco años. En ella se examina el papel que desempeña la función de evaluación en el cumplimiento de las exigencias de rendición de cuentas y de aprendizaje institucional de la OIT. Sus resultados servirán de base para actualizar la nueva Estrategia de Evaluación para 2022-2025.
2. En concreto, el ámbito de aplicación de la presente evaluación es la «función de evaluación», lo que incluye:
 - la política de evaluación de 2017;
 - la Estrategia de Evaluación para 2018-2021 (que se prorrogó hasta 2022);
 - la función de evaluación centralizada, que comprende la Oficina de Evaluación independiente de la OIT (EVAL); el Comité Consultivo de Evaluación (EAC) y los sistemas, estructuras y evaluaciones que son competencia de EVAL (por ejemplo, el control de calidad, la gestión de los conocimientos, las comunicaciones, etc.);
 - la función de evaluación descentralizada, que comprende las evaluaciones de los programas y proyectos, así como la labor de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales, los puntos focales de evaluación en cada departamento y los gestores de evaluaciones certificados.
3. La evaluación se centra en seis preguntas clave interrelacionadas, que se ajustan a los criterios empleados por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE):
 - Impacto: ¿En qué medida la función de evaluación ayuda a la OIT a alcanzar los objetivos enunciados en su estrategia actual?
 - Eficacia: ¿Qué eficacia ha tenido la función de evaluación durante el periodo estratégico?
 - Eficiencia y sostenibilidad: ¿Cuán eficientes, sostenibles y adecuadas son las actuales modalidades y estructuras de la función de evaluación?
 - Pertinencia: ¿En qué medida responde la función de evaluación a las necesidades de información, a los intereses y a las políticas internacionales, institucionales y tripartitas?
 - Adaptabilidad: ¿En qué medida la función de evaluación es capaz de responder y ajustarse a las prioridades emergentes y a los factores de estrés?
 - Coherencia: ¿En qué medida se armoniza la función de evaluación con otros procesos de rendición de cuentas y de aprendizaje?
4. En la evaluación se reconocen las importantes fortalezas y credibilidad de la actual función de evaluación de la OIT y se formulan recomendaciones para reforzar dicha función en relación con su independencia, credibilidad, utilidad, marco institucional y estructura de evaluación, así como para consolidar el entorno propicio en el que opera.

Metodología

5. La evaluación se basó en tres principios: rigor (sólido enfoque metodológico), utilidad (enfoque participativo y valorativo orientado a la utilización) y calidad (respeto de las normas éticas y de las normas de evaluación internacionales).
6. La metodología aplicada combinó diversos métodos para contrastar múltiples fuentes empíricas, por ejemplo:
 - examen de 238 documentos y análisis cuantitativos de conjuntos de datos relativos a evaluaciones y controles de calidad, proyectos de cooperación para el desarrollo y gastos financieros;
 - entrevistas y grupos de discusión con 116 informantes clave;
 - encuestas: i) al personal de la OIT; ii) al personal directivo superior de la OIT; iii) a los gestores de evaluaciones, a los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y a los puntos focales de evaluación de cada departamento, y iv) a antiguos y actuales miembros del Consejo de Administración y a mandantes que no forman parte del Consejo de Administración;
 - examen de una selección de 20 evaluaciones y 3 análisis exhaustivos.
7. Se aplicaron varios métodos de triangulación, lo que incluyó el uso de un programa informático de análisis cualitativo.

Contexto

8. Todos los aspectos relacionados con la evaluación en la OIT se guían por la política de evaluación y la estrategia de evaluación de la Organización, que se ajustan a los criterios del CAD/OCDE (CAD/OCDE 2019) y a las *Normas y estándares de evaluación* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, 2016).
9. La Estrategia de Evaluación para 2018-2021 (que se prorrogó hasta 2022) respondía a las constataciones de la anterior evaluación independiente de la función de evaluación, realizada en 2016, y utilizaba un enfoque integral para reforzar la función de evaluación mediante tres resultados estratégicos principales, que se sustentaban en una teoría del cambio que proponía varios supuestos clave sobre el papel de un entorno propicio y de una cultura de evaluación. La función de evaluación produce evaluaciones centralizadas y descentralizadas. Las evaluaciones centralizadas, que se realizan a nivel de gobernanza, comprenden las evaluaciones de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP), las evaluaciones de alto nivel y las evaluaciones temáticas cuando se recibe una solicitud específica en tal sentido. Durante el periodo 2017-2021, la OIT llevó a cabo un total de 429 evaluaciones, en particular: 349 evaluaciones de proyectos, 64 de las cuales relativas a proyectos con un presupuesto superior a 5 millones de dólares de los Estados Unidos; 30 evaluaciones agrupadas; 6 evaluaciones temáticas; 20 evaluaciones de actividades financiadas con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario; 6 exámenes internos de los PTDP; 5 evaluaciones subregionales de alto nivel sobre los PTDP, y 10 evaluaciones institucionales y de políticas de alto nivel). La mayor parte de las evaluaciones de la OIT (el 81 por ciento) son evaluaciones descentralizadas de proyectos, mientras que las evaluaciones independientes de proyectos representan el 53 por ciento del total. También se efectuaron 18 estudios de síntesis y 4 metaestudios. El mayor número de evaluaciones se realizó en Asia y el Pacífico y en África, a saber, 123 y 120 respectivamente.

Constataciones generales

10. **Impacto:** la función de evaluación está ayudando a la OIT a definir sus estrategias y actividades, pero se ve limitada por el entorno operativo imperante, lo que incluye los recursos financieros y de dotación de personal, los reducidos plazos y el elevado número de evaluaciones que se efectúan. Aún hay margen para lograr un mejor uso de los datos empíricos procedentes de las evaluaciones a fin de orientar de forma estratégica la toma de decisiones, lo que también podría satisfacer las demandas de los mandantes, del personal y de los asociados a fin de obtener más datos empíricos y enseñanzas sobre el impacto de la OIT.
11. **Eficacia:** la función de evaluación ha alcanzado total o parcialmente el 95 por ciento de los subresultados establecidos en la estrategia de evaluación. Los limitados recursos y la participación desigual de la Organización en las actividades de evaluación han impedido la plena consecución de las metas fijadas. EVAL sobresale en la elaboración de informes periódicos, oportunos y con una considerable cantidad de datos sobre el desempeño en materia de evaluación, las evaluaciones realizadas y las constataciones y recomendaciones efectuadas, todo lo cual es muy apreciado tanto interna como externamente. En su actual cartera predominan las evaluaciones de proyectos. Ese volumen comporta inevitablemente ciertas exigencias para toda la función de evaluación con respecto a la gestión y el control de calidad y, de forma más general, para la OIT con respecto al aprovechamiento y uso de los datos empíricos obtenidos.
12. **Eficiencia y sostenibilidad:** las disposiciones en materia estructural de la OIT refuerzan la función de evaluación e integran dicha función en toda la Organización y en todas las regiones. No obstante, la eficiencia, la sostenibilidad y la adecuación de la estructura de evaluación se ven amenazadas por los limitados niveles de inversión, de incentivos institucionales y de aceptación de la evaluación como fuente de conocimientos y de aprendizaje. Las partes interesadas valoran las evaluaciones descentralizadas, pero la carga de trabajo que sufre la red, especialmente los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales, es insostenible. Si bien ha habido un incremento de las evaluaciones agrupadas y existe una elevada demanda en ese sentido, es necesario optimizar más su uso. La planificación acordada de las futuras evaluaciones agrupadas podría mejorar la eficiencia.
13. **Pertinencia:** la función de evaluación de la OIT cumple las normas y estándares previstos en materia de credibilidad, calidad e independencia, pero todavía no ha satisfecho plenamente las expectativas con respecto a su utilidad. EVAL es un miembro activo y apreciado de la comunidad de evaluación de las Naciones Unidas, aunque todavía queda margen para incrementar las evaluaciones conjuntas y trabajar de forma más armonizada. Para la OIT sería beneficioso contar con una estrategia más clara —por ejemplo, en la elección de lo que debe evaluarse— a fin de satisfacer las necesidades de datos empíricos de los diversos mandantes tripartitos y aprovechar su interés en los datos empíricos procedentes de las evaluaciones. Convendría estudiar nuevas formas de colaborar con los mandantes y los beneficiarios en este ámbito a fin de sacar partido de sus conocimientos y observaciones. La función de evaluación ha intensificado sus esfuerzos destinados a prestar una mayor atención a las cuestiones de género y de discapacidad, pero la plena integración de estas requiere una mayor sensibilidad con respecto a las cuestiones de género, la discapacidad, la sostenibilidad ambiental y otras cuestiones transversales en la fase de concepción de los proyectos.
14. **Adaptabilidad:** en la Estrategia de Evaluación se proporciona una clara visión estratégica y se exponen las esferas de resultados que tienen potencial para apoyar la aplicación de un enfoque transformador. Las directrices en materia de política facilitan un enfoque coherente —pero menos flexible— con respecto al ámbito de aplicación de las evaluaciones y el

establecimiento del orden de prioridades. Las orientaciones elaboradas por EVAL ayudaron a la OIT a evaluar la eficacia de su respuesta a la pandemia frente a los importantes desafíos que esta planteó para la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los programas previstos. La teoría del cambio expuesta en la Estrategia de Evaluación no ofrece vías claras para lograr una cultura de evaluación más sólida o para maximizar las repercusiones de los datos empíricos procedentes de las evaluaciones.

15. **Coherencia:** las evaluaciones cumplen en términos generales las exigencias de rendición de cuentas y de información de las partes interesadas clave, pero les cuesta explicar de qué forma la OIT contribuye de forma única y específica a lograr un cambio y un impacto. Los metaanálisis y los estudios de síntesis permiten establecer vínculos entre las múltiples fuentes de datos empíricos y extraer enseñanzas de los esfuerzos complementarios. La función de evaluación ha establecido sólidos fundamentos en materia de rendición de cuentas, pero necesita ir más allá para aprovechar el potencial único de aprendizaje y mejora que las evaluaciones pueden aportar a la OIT.
16. Los análisis exhaustivos realizados permitieron obtener información adicional, que se expone a continuación.
17. **Cultura de evaluación:** el personal de la OIT y las partes interesadas reconocen y apoyan ampliamente la calidad, la profesionalidad y la independencia de la función de evaluación. Existe una confianza general en la integridad y la credibilidad de los procesos y productos de evaluación. En la OIT hay un gran interés en utilizar las evaluaciones para analizar el impacto logrado y un compromiso compartido con el cumplimiento de las obligaciones en materia de evaluación. La función de evaluación goza de una estructura que facilita la participación del personal directivo superior y de los responsables en la respuesta y el seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones, así como de los mandantes tripartitos en la concepción y análisis de las evaluaciones. Debido principalmente a un limitado entorno propicio, a la falta de tiempo del personal y al gran volumen de evaluaciones, todavía hay margen para mejorar el uso de las evaluaciones con fines de aprendizaje. Si bien hay un amplio reconocimiento de la necesidad de llevar a cabo evaluaciones independientes a efectos de rendir cuentas, hay poca constancia de que exista una demanda de intercambio de conocimientos procedentes de las evaluaciones entre los distintos departamentos y programas o de que se divulguen las enseñanzas extraídas sobre lo que no ha funcionado. Estos son elementos cruciales de una cultura de evaluación saludable, que valore la transparencia, el aprovechamiento de las enseñanzas extraídas y la mejora constante.
18. **Panorama en las Naciones Unidas:** en las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas se considera primordial la independencia en materia de organización y conducta de la función central de evaluación y, en ese sentido, los principios y prácticas de imparcialidad e independencia en el funcionamiento de la OIT son sólidos. La OIT tiene una reputación bien asentada gracias al alto grado de independencia de su función de evaluación, tanto en términos operativos como financieros, así como a la calidad de sus evaluaciones y a su adhesión a las políticas, procedimientos y mejores prácticas de las Naciones Unidas. No obstante, el gran número de evaluaciones realizadas supone una importante carga para el personal y las principales partes interesadas, lo que repercute a su vez en su capacidad para utilizar los resultados de las evaluaciones a fin de adoptar decisiones estratégicas y extraer enseñanzas. Algunos organismos de las Naciones Unidas aplican, en el ámbito de las evaluaciones, un enfoque más flexible, adaptado a cada contexto y basado en criterios, sin por ello comprometer las obligaciones de rendición de cuentas y de independencia. Si se adaptaran los umbrales, los criterios y el ámbito de aplicación de las evaluaciones independientes (tal como se ha hecho manifiestamente en algunos otros organismos de las

Naciones Unidas), se podría reducir la carga de trabajo del personal de evaluación de la OIT, que ya está al límite de sus posibilidades, y dedicar así más tiempo y capacidad al aprendizaje que puede extraerse de las evaluaciones y a la asimilación de las recomendaciones. A pesar de los compromisos adquiridos en materia de políticas y la elaboración de orientaciones, así como la mayor atención prestada a las cuestiones de género en los análisis sobre la calidad de los mandatos e informes de evaluación, dichas cuestiones todavía no se han integrado plenamente en la práctica, y la función de evaluación de la OIT aún está lejos de satisfacer las exigencias establecidas en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres, 2020). De hecho, solo 14 de las 55 evaluaciones realizadas en 2021 cumplieron esas exigencias.

19. **Colaboración con los asociados en la financiación:** si se observan las principales asociaciones bilaterales y multilaterales de la OIT en materia de financiación, así como los programas conjuntos financiados mediante acuerdos de financiación mancomunada, se constata una diversidad de exigencias de evaluación, seguimiento y presentación de informes. En ocasiones hay opiniones divergentes sobre cuándo y por qué debería emprenderse una evaluación independiente. Si bien la OIT tiene comprensiblemente el derecho de mantener sus propias normas y políticas de evaluación en el marco de su labor de supervisión y los donantes a veces solicitan evaluaciones independientes para satisfacer sus propias exigencias en materia de rendición de cuentas, existe el riesgo de duplicación y uso ineficiente del tiempo y de los recursos. En el caso de algunos asociados en la financiación, sus exigencias no siempre vienen determinadas por el volumen del presupuesto, en contraste con lo que establece la política de la OIT. Los asociados en la financiación aprecian la colaboración y las oportunidades de asegurar una coherencia estratégica en su apoyo al trabajo decente. En general, tienen en gran estima el profesionalismo con que la OIT realiza las evaluaciones independientes y han indicado que confiarían en el asesoramiento de la OIT para hallar oportunidades de racionalizar y agrupar las evaluaciones, en particular si pudieran obtener información valiosa sobre el impacto del mandato único de la OIT, por ejemplo, en los ámbitos del diálogo social, el tripartismo y las normas del trabajo.

Progresos obtenidos desde la última evaluación independiente de la función de evaluación realizada en 2016

20. Se han logrado importantes avances en la aplicación de 9 de las 13 recomendaciones formuladas en la última evaluación independiente de la función de evaluación, que tuvo lugar en 2016, en particular con respecto al fortalecimiento del uso de los estudios de evaluabilidad, la integración de especialistas en materia de seguimiento y evaluación en los equipos de trabajo decente y en los proyectos, la ampliación del sistema de control de calidad, las evaluaciones de alto nivel y las evaluaciones agrupadas, la introducción de un rastreador automatizado de la aplicación de las recomendaciones, el fortalecimiento de la gestión de los conocimientos y la divulgación de los resultados de las evaluaciones.
21. Sin embargo, se ha avanzado menos en la aplicación de cuatro recomendaciones, en particular la transición de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales a EVAL, la promoción de evaluaciones participativas y con una perspectiva de género y el establecimiento de una cartera de evaluaciones más flexible y diversificada. Los obstáculos que han impedido la plena aplicación de las recomendaciones están principalmente relacionados con la falta de un entorno propicio para una cultura de evaluación, la falta de incentivos institucionales para la participación en las evaluaciones y una excesiva dependencia con respecto a los gestores voluntarios de las evaluaciones, así como los obstáculos financieros que han impedido una financiación más flexible o el control de la

financiación destinada a las evaluaciones. Algunos obstáculos están relacionados con los procedimientos en materia de evaluación, por ejemplo, en lo que respecta a la falta de avances en la realización de evaluaciones con una perspectiva de género.

Conclusiones

22. La OIT tiene una función de evaluación bien asentada, integrada y muy apreciada, con un gran potencial para asegurar que la toma de decisiones y la concepción y ejecución de los programas de la Organización se sustenten en datos empíricos sólidos y útiles. No obstante, es necesario abordar algunos obstáculos, desafíos y oportunidades perdidas en el periodo que abarcará la próxima estrategia, a fin de potenciar el valor de la evaluación, establecer prioridades en la asignación de los recursos destinados a la evaluación y mejorar la cultura de evaluación y su papel fundamental en el aprendizaje y la mejora constante en la OIT. También existen oportunidades para fortalecer y actualizar la función de evaluación con respecto a su impacto y madurez.
23. Los datos empíricos recabados durante la presente evaluación muestran que la OIT cuenta con un sistema basado en una estrategia sólida, un mandato claro y procesos operativos robustos. No obstante, adolece de cierta fragilidad debido a la pesada carga que soportan los miembros del personal de EVAL, los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales, los gestores de las evaluaciones, los consultores externos en materia de evaluación y los puntos focales de evaluación de cada departamento, lo que impide que se materialicen sus ambiciones.
24. **Conclusión 1:** la OIT tiene una función de evaluación madura e independiente, con sistemas y procesos institucionalizados integrados con una calidad y una credibilidad reconocidas. Los esfuerzos de EVAL y de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales por fortalecer la gestión de los conocimientos y las comunicaciones son fundamentales y ampliamente reconocidos.
25. **Conclusión 2:** si bien EVAL ha apoyado la realización de amplias actividades orientadas al aprendizaje, la función de rendición de cuentas de las evaluaciones es más visible que las de aprendizaje y mejora. Ello ha influido en la cultura de evaluación, como demuestra el hecho de que muchos participantes en la presente evaluación consideraran que la evaluación tiene una función ligada al cumplimiento. Asimismo, existe cierta frustración con respecto a la falta de tiempo y a las limitadas oportunidades para aprovechar las evaluaciones y participar en las prácticas evaluativas como herramienta para llevar a cabo análisis críticos e introducir mejoras constantes. En las evaluaciones no siempre se plantean las preguntas correctas que podrían proporcionar información valiosa sobre lo que funciona bien, lo que funciona menos bien y por qué. El fortalecimiento de una función de evaluación centrada en la adquisición de enseñanzas estratégicas mejoraría la ejecución y la eficacia de la estrategia y el mandato de la OIT.
26. **Conclusión 3:** la OIT y los mandantes han solicitado expresamente que las evaluaciones aporten datos empíricos sobre el impacto. Eso podría aprovecharse mejor, sobre todo teniendo en cuenta que existe un gran interés en comprender las vías para lograr un impacto y saber cuál es la contribución única de la OIT para alcanzarlo. La evaluación del impacto exige una sólida base de referencia; la integración en las fases de concepción, supervisión y seguimiento de la intervención; y una financiación adecuada, en ocasiones más allá de la duración de la intervención.

27. **Conclusión 4:** a pesar de la perseverancia de EVAL y de la red de evaluación para seguir adelante con su ambiciosa transformación, esta se ve limitada por diversos obstáculos que impiden un entorno propicio y por sus propias directrices en materia de política. El volumen de evaluaciones pone en peligro la utilidad, la generación de enseñanzas y —lo que es aún más crucial— la capacidad de participar en los resultados de las evaluaciones y utilizarlos para mejorar los procesos de concepción y de toma de decisiones. Es necesario adoptar un enfoque proporcionado con respecto a las evaluaciones a todos los niveles para asegurar un uso óptimo de los limitados recursos existentes, con evaluaciones que puedan proporcionar respuestas suficientemente sólidas a las preguntas que pueden generar el mayor aprendizaje. Los recursos en materia de dotación de personal destinados a las evaluaciones no son adecuados para satisfacer las exigencias de la estrategia y la política de evaluación actuales. Además, el sistema financiero y el mecanismo de asignación de fondos son demasiado rígidos para poder financiar de forma mancomunada las evaluaciones agrupadas o de carteras de proyectos; para gastar fondos en la realización de evaluaciones *a posteriori* o de estudios longitudinales una vez que un proyecto ha concluido; o bien para establecer mecanismos de recuperación de costos a fin de «compensar» o incentivar a los departamentos de origen de los gestores de las evaluaciones.
28. **Conclusión 5:** la independencia y la imparcialidad son un punto fuerte fundamental y un logro de la función de evaluación de la OIT, pero existen oportunidades para emplear un enfoque más práctico y matizado a fin de mantener la independencia en el proceso de evaluación. Esto podría implicar una mayor participación de los departamentos de la cartera de políticas y de las oficinas exteriores para mejorar, en última instancia, la pertinencia, la utilidad y la apropiación de los procesos y resultados de las evaluaciones. El aprovechamiento de las competencias y los conocimientos en materia de evaluación que existen en toda la función de evaluación para modelar el debate sobre la eficacia y el desempeño en la fase de concepción puede facilitar el aprendizaje institucional. La dependencia con respecto al personal de EVAL para la realización de controles de calidad internos en tiempo real no solo desvía recursos de la ejecución de evaluaciones estratégicas, sino que también pone en peligro la entrega puntual de los productos de evaluación.
29. **Conclusión 6:** se considera que la evaluación es una herramienta con un gran potencial para fomentar el tripartismo y el diálogo social y para fortalecer la capacidad de todos los mandantes y de los beneficiarios previstos. Sin embargo, no se está sacando el máximo partido a las oportunidades existentes para que los mandantes participen en la definición de las preguntas, asimilen los datos empíricos obtenidos de los resultados de las evaluaciones y tomen medidas al respecto. La extensión de los informes, el número de preguntas estandarizadas que no se ajustan a sus necesidades e intereses y un elevado nivel de dependencia en la obtención de comentarios escritos sobre los documentos (mandato, proyectos de informes, etc.) no alientan la participación de los mandantes.

Enseñanzas extraídas

30. Coherencia interna y externa: la función de evaluación es independiente, pero es una parte intrínseca de un sistema. Asegurar la coherencia en toda la función de evaluación y fuera de ella puede ayudar a reforzar la apropiación y participación de las partes interesadas, fomentar la evaluabilidad de los programas y brindar oportunidades para que las evaluaciones proporcionen resultados, recomendaciones y enseñanzas útiles.

- 31. Integración de las cuestiones de género y de carácter transversal en todas las fases de la programación y evaluación: en la presente evaluación se detectaron oportunidades para integrar las cuestiones de género y de carácter transversal de forma más sistemática en todas las fases de evaluación y en los resultados previstos.
- 32. Incorporación de una reflexión evaluativa en toda la Organización: la integración de una reflexión evaluativa en todos en los niveles brinda una oportunidad de fortalecer la gestión basada en los resultados y reflexionar sobre la forma en que se vinculan las actividades a metas más amplias a medio y largo plazo.
- 33. Necesidades financieras y en materia de recursos humanos: la escasez en la dotación de recursos o la sobrecarga de trabajo de los miembros del personal pueden poner en peligro la sostenibilidad. Es fundamental que las decisiones sobre políticas vayan acompañadas de los recursos humanos y financieros adecuados.
- 34. Rendición de cuentas e incentivos equilibrados: los sistemas institucionales y los marcos de rendición de cuentas deben esforzarse continuamente por incorporar tanto recompensas como claras exigencias de rendición de cuentas.

Recomendaciones

Recomendación 1

- 35. ***Mantener la independencia de EVAL mediante su ubicación en el seno de la Organización y utilizar de forma más estratégica al EAC como órgano influyente. Aprovechar de forma más estratégica el tiempo de los miembros del EAC para mantener un debate más centrado en la información generada por las evaluaciones y las repercusiones conexas.***

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
Director General, con el apoyo de EVAL, y los miembros del EAC	Alta	Corto	Ninguna

Recomendación 2

- 36. ***Utilizar los recursos destinados a la evaluación de forma más estratégica y establecer un orden de prioridades y una planificación estrictos, manteniendo al mismo tiempo el compromiso de mejorar el sistema de gestión basada en los resultados. Reducir el número de evaluaciones de proyectos de menor envergadura o en el caso de que ya existan considerables datos empíricos, y asegurar la capacidad y la agilidad para orientar los recursos a esferas con menos datos empíricos, de riesgo o de innovación.***

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
EVAL y miembros del EAC	Alta	Corto	Ninguna
PARDEV y PROGRAM (en relación con el fortalecimiento del seguimiento como mecanismo clave de rendición de cuentas y de corrección del rumbo)	Alta	Medio	Elevadas

Recomendación 3

- 37. Consolidar un entorno propicio. Asegurar recursos financieros y humanos adecuados con respecto al nivel y la modalidad de evaluación para hacer realidad los ambiciosos objetivos transformadores en el ámbito de la evaluación. Velar por que los procesos y mecanismos financieros de la OIT faciliten la mancomunidad de fondos, la financiación de evaluaciones a posteriori y la realización de evaluaciones agrupadas.**

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
FINANCE, PROGRAM, PARDEV y Equipo de Dirección (para la recomendación relativa a la asignación y mancomunidad de recursos)	Alta	Corto	Ninguna
EVAL	Media	Corto	Medianas

Recomendación 4

- 38. Consolidar un entorno propicio. Invertir en el fortalecimiento de las capacidades y competencias para realizar, gestionar y aprovechar las evaluaciones. Profesionalizar, incentivar y reconocer las competencias en materia de evaluación.**

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
EVAL y HRD	Media	Medio	Medianas

Recomendación 5

- 39. Consolidar un entorno propicio. Promover una cultura de colaboración, aprendizaje permanente y desarrollo profesional a lo largo de la concepción, ejecución y seguimiento de las evaluaciones. Invertir en el establecimiento de vínculos más sólidos entre el seguimiento, el aprendizaje y la evaluación, con miras a facilitar una toma de decisiones basada en datos empíricos. Incentivar una discusión honesta y abierta sobre lo que funciona menos bien y facilitar la adaptación y el aprendizaje permanente.**

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
Equipo de Dirección, EVAL, PARDEV, directores de la cartera de políticas y de las oficinas exteriores, equipo de coordinación de la gestión de los conocimientos/principal responsable del Portal de Gestión de los Conocimientos	Alta	Medio	Ninguna

Recomendación 6

40. ***Asegurar la calidad, la credibilidad y la utilidad de las evaluaciones. Mejorar el proceso de concepción de las evaluaciones para centrarse únicamente en las cuestiones más pertinentes. Mejorar la calidad de las recomendaciones de las evaluaciones, centrándose más en su utilidad. Incrementar el control de calidad en tiempo real de las evaluaciones de alto nivel que se realiza de forma independiente de EVAL.***

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
EVAL, PROGRAM, directores de las oficinas exteriores, departamentos de la cartera de políticas y PARDEV	Baja	Medio	Medianas

Recomendación 7

41. ***Invertir en sistemas de obtención de conocimientos y gestión de la información. Facilitar una mayor sinergia entre las evaluaciones y otros productos de aprendizaje, como los informes sobre proyectos, los estudios de investigación y otros productos de divulgación de conocimientos. Introducir un código contable para las evaluaciones a fin de que EVAL pueda realizar un seguimiento y un análisis de los gastos en las evaluaciones. Seguir asegurando la accesibilidad de todas las evaluaciones sobre los proyectos en la plataforma i-eval Discovery, permitiendo al mismo tiempo la clasificación de las evaluaciones por objetivos y resultados estratégicos de la OIT.***

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
FINANCE	Baja	Medio	Ninguna
EVAL, Gestión de Conocimientos, RESEARCH, PARDEV, regiones	Baja	Medio	Elevadas

Recomendación 8

42. ***Mantener y ampliar la participación de la OIT en el sistema de evaluación de las Naciones Unidas. Seguir compartiendo los conocimientos y la experiencia de la OIT en materia de evaluación con la red de evaluación y otras organizaciones de las Naciones Unidas. Incrementar la coherencia, reducir al mínimo las duplicaciones, evitar sobrecargar a las partes interesadas y buscar oportunidades de colaboración y coordinación entre los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, cuando resulte apropiado y factible.***

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
EVAL	Alta	Medio	Ninguna

Recomendación 9

43. ***Sobre la base de los sólidos fundamentos existentes, elaborar una estrategia y una política de evaluación orientadas al futuro. Actualizar las directrices relativas a las recomendaciones en materia de establecimiento de prioridades, control de calidad y mecanismos de independencia en la política de evaluación. EVAL debería desarrollar su enfoque estratégico con respecto a las evaluaciones del impacto (EVAL y EAC deberían tener más influencia en la determinación de las evaluaciones del impacto que deben emprenderse, así como los responsables de los proyectos y programas y los asociados en la financiación).***

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
EVAL	Alta	Corto	Ninguna

Respuesta de la Dirección

44. La Oficina acoge con satisfacción las constataciones de la evaluación independiente de la función de evaluación. A continuación, se exponen las respuestas de la Dirección a las recomendaciones formuladas. En el proyecto de estrategia de evaluación actualizada que figura en el documento GB.346/PFA/6, se precisan aún más las respuestas de la Dirección a estas recomendaciones.

Recomendación	Respuesta de la Oficina	Observaciones de EVAL
Recomendación 1	La Oficina y los mandantes valoran la independencia de EVAL y su rendición de cuentas al Director General y al Consejo de Administración, tal como se establece en el IGDS núm. 75 (versión 3) y en la política de evaluación de 2017. Se analizará la función del EAC y de sus miembros para reforzar aún más el papel estratégico que han desempeñado hasta ahora a fin de asegurar la integración de los resultados de las evaluaciones en la toma de decisiones y fomentar un entorno propicio para asegurar que las evaluaciones tengan un papel influyente.	EVAL seguirá velando por que la función de evaluación observe las normas y buenas prácticas internacionalmente reconocidas. EVAL someterá a la consideración del Director General y del personal directivo superior diversas opciones sobre la forma de optimizar el papel del EAC, en particular mediante el establecimiento de subcomités regionales.
Recomendación 2	La Oficina reconoce la necesidad de lograr un equilibrio entre la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional. EVAL estudiará formas innovadoras y ágiles para seguir reduciendo el número de evaluaciones sin comprometer la rendición de cuentas ni la necesidad de que las evaluaciones generen datos empíricos. Asimismo, reconoce que para ello se deberán desplegar esfuerzos con objeto de fortalecer los procesos de seguimiento y elaboración de informes como mecanismos de rendición de cuentas y de corrección del rumbo.	EVAL ha estudiado activamente varias opciones para reducir el hastío generado por la acumulación de evaluaciones y ha puesto a prueba varios modelos alternativos de evaluación, en particular mediante la agrupación, que ya ha procurado una disminución sustancial del número de evaluaciones. Sobre la base de las opciones presentadas en el informe de evaluación independiente, EVAL examinará nuevos mecanismos y criterios para fijar los umbrales con respecto a las evaluaciones independientes, en el marco de los procesos de planificación que las regiones y departamentos negocian cada año teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje.

Recomendación	Respuesta de la Oficina	Observaciones de EVAL
Recomendación 3	Se seguirá asegurando la asignación de recursos para la realización de evaluaciones en el presupuesto ordinario y en los presupuestos de los proyectos para garantizar que las evaluaciones se consideren una parte integral de los ciclos de ejecución de los programas y proyectos. Se estudiará una manera más eficiente y estratégica de utilizar los fondos extrapresupuestarios destinados a las evaluaciones mediante la integración de todas las fuentes presupuestarias.	EVAL acoge con satisfacción el mecanismo de compartimentación en el sistema de asignación de recursos del Programa y Presupuesto y en los proyectos de cooperación para el desarrollo. EVAL propondrá varias opciones para establecer un proceso financiero flexible que permita mancomunar de forma estratégica los fondos destinados a la evaluación de los proyectos y aplicarlos a las evaluaciones agrupadas, <i>a posteriori</i> y de impacto, tal como se solicitó en la política de evaluación de 2017.
Recomendación 4	La Oficina reconoce la necesidad de introducir mejoras para fortalecer la cultura de evaluación en la OIT. La Oficina trabajará en la aplicación de medidas adecuadas para apoyar iniciativas adaptadas a fin de reforzar las competencias en materia de evaluación del personal de la OIT.	EVAL seguirá estudiando, en cooperación con la Oficina, formas innovadoras de profesionalizar, incentivar y reconocer las competencias en materia de evaluación y otras tareas conexas del personal de la OIT, en particular fortaleciendo dichas capacidades y otorgando un mayor crédito a esas tareas y competencias en las evaluaciones del desempeño y en los mecanismos de recuperación de costos para compensar el tiempo que el personal dedica a las tareas de evaluación.
Recomendación 5	La Oficina reconoce la importancia de fortalecer el papel de la evaluación a lo largo del ciclo de gestión basada en los resultados para mejorar la toma de decisiones basada en datos empíricos, consolidando los vínculos entre la evaluación y la investigación, la gestión de los conocimientos, el aprendizaje, la innovación, la cooperación para el desarrollo y las estrategias en ámbitos específicos en materia de políticas. Con objeto de reforzar el papel estratégico de la evaluación, se seguirán promoviendo otras formas de rendición de cuentas.	La estrategia de evaluación actualizada incluirá una teoría del cambio en la que se determinarán iniciativas estratégicas y resultados previstos para consolidar un entorno propicio sobre la base de una cartografía de los procesos de aprendizaje y generación de datos empíricos en la OIT. EVAL se asegurará, sobre una base consultiva, de que las iniciativas clave para consolidar un entorno propicio se consideren como requisitos previos indispensables para la evaluación a fin de seguir contribuyendo a lograr un aprendizaje eficaz y una toma de decisiones basada en datos empíricos.

Recomendación	Respuesta de la Oficina	Observaciones de EVAL
Recomendación 6	<p>La Oficina toma nota de la constante necesidad de asegurar la calidad, la credibilidad y la utilidad de las evaluaciones y acoge con beneplácito las sugerencias proporcionadas a ese respecto. La Oficina se asegurará de que tanto las evaluaciones centralizadas como las descentralizadas tengan un carácter participativo y se centren en su utilidad. El mecanismo de control de calidad existente seguirá incorporando de forma periódica las evaluaciones de alto nivel.</p>	<p>Durante el periodo abarcado por la estrategia de evaluación actualizada (2022-2025), EVAL seguirá poniendo al día sus sistemas consolidados de control de calidad de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas, tanto en tiempo real como a <i>posteriori</i>. Una forma de mejorar el valor añadido se basará en combinar la planificación estratégica de las evaluaciones con modelos de evaluación con fines específicos. Las directrices y los enfoques en materia de evaluación se seguirán actualizando para reflejar el mandato específico de la OIT, manteniendo al mismo tiempo la calidad.</p>
Recomendación 7	<p>La Oficina reconoce la necesidad de invertir en la obtención de conocimientos y en sistemas para su gestión. También acoge con beneplácito las sugerencias sobre la forma de mejorar la captación de información procedente de las evaluaciones e incrementar la sinergia entre las evaluaciones, los informes sobre proyectos y los estudios de investigación. La Oficina ha realizado considerables inversiones en estos ámbitos y seguirá invirtiendo en sistemas de vanguardia durante el periodo abarcado por la próxima estrategia.</p>	<p>Desde 2021, en colaboración con el Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías (INFOTEC), EVAL está reestructurando su base de datos i-Track y la presentación visual de la plataforma <i>i-eval</i> Discovery para mejorar su funcionalidad y sus posibilidades de utilización. La nueva base de datos permitirá una mejor obtención de información procedente de las evaluaciones y proporcionará un proceso plenamente interactivo para completar las evaluaciones. EVAL invertirá en la mejora de los sistemas de conocimientos para seguir manteniéndose a la vanguardia de los avances en innovación, que han sido reconocidos y emulados por otros organismos de las Naciones Unidas en el periodo abarcado por la anterior estrategia.</p>
Recomendación 8	<p>La Oficina reconoce la importancia de fortalecer los vínculos con otras entidades de las Naciones Unidas para llevar a cabo evaluaciones pertinentes, especialmente a nivel de país. La Oficina seguirá trabajando para asegurarse de que el sistema de las Naciones Unidas tiene plenamente en cuenta el mandato específico y las prioridades de la OIT en las evaluaciones conjuntas y a nivel de todo el sistema, mediante una participación activa en la red de evaluación de las Naciones Unidas y otras organizaciones de las Naciones Unidas.</p>	<p>EVAL seguirá incluyendo, en la estrategia de evaluación actualizada, iniciativas pertinentes en el sistema de las Naciones Unidas, en particular a nivel de país, cuando respalde la labor de los mandantes. Ello se basará en una continua evaluación del valor añadido de la participación de la OIT y las oportunidades estratégicas para compartir los conocimientos y experiencia en materia de evaluación de la Organización que faciliten un máximo rendimiento, teniendo en cuenta la limitada capacidad de una función de evaluación de la OIT relativamente pequeña.</p>

Recomendación	Respuesta de la Oficina	Observaciones de EVAL
Recomendación 9	La Oficina actualizará las directrices en materia de política durante la elaboración de la nueva estrategia de evaluación teniendo en cuenta las recomendaciones de la presente evaluación, así como la evaluación recientemente efectuada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) y las orientaciones del Consejo de Administración, dedicando una atención especial a reforzar el valor de las evaluaciones para demostrar el impacto de la labor de la OIT y promover el aprendizaje y la toma de decisiones basadas en datos empíricos.	La estrategia de evaluación actualizada se basará en un proceso consultivo y participativo, al igual que ocurrió con la estrategia anterior. La aprobación por parte del Consejo de Administración del proyecto expuesto en el documento GB.346/PFA/6 allanará el camino para hacer un seguimiento de las cuestiones identificadas con respecto a la actualización de las directrices en materia de políticas, de conformidad con lo establecido en el párrafo 26 de la política de 2017, así como el papel y la contribución prevista de todas las partes de la OIT con respecto a la importancia estratégica de la evaluación del impacto.

▶ Proyecto de decisión

- 45. El Consejo de Administración solicita al Director General que tome en consideración las recomendaciones de la evaluación independiente presentadas en el documento GB.346/PFA/8 y adopte medidas para asegurar su adecuada aplicación.**